

Nivells de seguiment i d'avaluació de la planificació: elaboració de la memòria d'un programa de normalització lingüística

Plans
i Dinamització

Finalitat del seguiment i de l'avaluació

Aquest article detalla els nivells de planificació i proposa els instruments de recollida d'informació per a cada nivell, d'acord amb els procediments de seguiment i d'avaluació que es van presentar a les II Jornades de Treball del Pla general de normalització lingüística

El seguiment i l'avaluació consisteixen en la comprovació, a diferents nivells i en moments diversos, de l'adequació entre els efectes de les actuacions programades i executades i les necessitats socials que volíem satisfer amb aquelles actuacions. La finalitat de l'avaluació és augmentar l'eficàcia i eficiència de les actuacions, és a dir, aprendre dels processos de planificació i d'execució a fi de millorar els resultats i també l'instrument de planificació: el Pla general de normalització lingüística.

Concepte d'avaluació i nivells de planificació

L'avaluació és entesa com el procés pel qual es recullen dades reveladores que, transformades en informació, són el punt de partida per prendre decisions.

L'avaluació és un procés

Suposa, per tant, un seguit de passos per arribar a culminar-la. La finalitat de l'avaluació és comprovar el grau en què es van assolint els objectius prèviament establerts.

Els objectius assenyalen el resultat o el producte que es vol aconseguir i, si estan ben definits, assenyalen també els criteris i indicadors que cal tenir en compte per tal de comprovar si s'estan aconseguint o no els resultats esperats.

El procés d'avaluació estarà més o menys aconseguit d'acord amb la precisió dels criteris emprats per mesurar el grau d'acompliment dels objectius.

L'avaluació comporta la recollida de dades i la formulació d'un judici de valor

Amb aquesta recollida de dades s'obté una informació sistematitzada que sempre

serà més rigorosa que l'aconseguida a través de la comunicació oberta, informal, entre els diferents estaments de l'organització.

Aquesta informació, convenientment analitzada, ens donarà la valoració de la situació, de l'aspecte del qual es tracti o de l'organització, i serà la base de noves decisions que s'hagin de prendre.

L'avaluació orienta la presa de decisions

Resultaria insuficient el procés d'avaluació si no anés més enllà de recollir les dades i explicitar la situació. Cal que aquesta informació esdevingui part del procés de presa de decisions.

Aquesta seria la darrera etapa del procés, la qual permet de plantejar-se el redreçament o la millora de la situació coneguda, a partir de les dades recollides.

Si haguéssim de fer una valoració dels diferents passos en què consisteix l'avaluació, hauríem de concloure que és justament en aquest darrer on l'avaluació troba el seu sentit ple. Així doncs, s'avalua per tal de cercar la millora i el canvi.

A partir de les consideracions fetes fins ara, cal remarcar les diferències que hi ha entre avaluar i mesurar. Mesurar cerca la quantificació d'algun aspecte parcial o total d'un procés de normalització lingüística. No inclou, per tant, les dimensions de diagnòstic i redreçament inherents al concepte d'avaluació.

Nivells de planificació

En la planificació lingüística, com en altres sistemes de planificació, existeixen diversos nivells que corresponen a tres nivells de presa de decisions i que, consegüentment, produiran resultats diferents en la fase de seguiment de les actuacions (vegeu quadre 1).

Nivell operatiu o d'execució

El nivell operatiu correspon a la programació i l'execució dels objectius operatius de cadascuna de les mesures d'un programa. En aquest nivell té lloc la realització material efectiva de les actuacions de nor-

Autors

M. Mercè Claveguera
Joan Solé i Camardons
Subdirecció General de Política
Lingüística

malització lingüística. Aquest nivell té una importància decisiva, ja que de la seva eficàcia en depèn tot el procés.

En aquest nivell els agents implicats en el procés de seguiment dels programes de normalització lingüística són els responsables tècnics de les mesures i altres executors. El responsable tècnic de la mesura és el que coordina tota la mesura, en fa el seguiment i actua d'enllaç informatiu. Els executors de les mesures són els que executen parcialment la mesura. En algun cas el responsable tècnic de la mesura i l'executor coincideixen.

La finalitat del seguiment en aquest nivell operatiu és doble:

- a) Comprovar per mitjà dels indicadors si els resultats reals es corresponen amb els esperats i reajustar les activitats en curs si cal.
- b) Revisar la formulació dels objectius operatius (imprecisos, incomplets, excessius, etc.) i seleccionar els indicadors (poc significatius o massa complexos) més idonis a les previsions formulades.

La periodicitat del seguiment en aquest nivell és diària, per part de cada executor, i semestral, amb caràcter parcial: al juny, valoració del primer semestre, i al desembre, balanç de les actuacions amb caràcter global.

Els instruments d'avaluació en aquesta fase del seguiment són, d'una banda, les *valoracions semestral*s i, de l'altra, la *memòria d'una mesura* anual.

La *valoració semestral* consisteix en una breu descripció dels resultats assolits per a cada previsió de resultats d'acord amb l'indicador.

La *memòria d'una mesura* anual consisteix en la descripció global dels resultats assolits a partir de les dues valoracions semestral's i d'acord amb els indicadors.

El marc on es duran a terme tots aquests processos seran les reunions de direcció operativa, que n'informaran els òrgans de nivells superiors.

Nivell tàctic o de direcció tècnica

El nivell tàctic correspon al màxim nivell de responsabilitat tècnica executiva i implica decisions conjuntes amb els responsables polítics, relatives a les mesures d'un programa.

En aquest nivell els agents implicats en

el procés de seguiment dels programes de normalització lingüística són els responsables tècnics i polítics que hauran de prendre decisions conjuntes que afectaran el desenvolupament del seguiment i la reorientació de l'activitat de cada unitat o centre.

La finalitat del seguiment en aquest nivell és doble:

- a) Comprovar la idoneïtat de les actuacions establertes per aconseguir els objectius previstos i, eventualment, reajustar les formes d'intervenció
- b) Comprovar la integrabilitat global de totes les actuacions similars de tots els programes d'un departament o centre.

La periodicitat del seguiment en aquest nivell de planificació és semestral/anual.

L'instrument d'avaluació en aquest nivell és la *memòria de programa* anual de cada organisme. Aquesta memòria, d'una banda, ha de descriure els resultats que s'han anat perfilant durant l'execució de les mesures al llarg de l'any i, de l'altra, ha d'anar acompanyada d'un informe valoratiu dels resultats assolits més destacats que orientin l'activitat en els centres respectius amb vista a la propera programació.

El marc on es produeixen aquestes activitats són les reunions de direcció política, en el cas dels organismes vinculats a l'Administració de la Generalitat, i els consells de centre, en el cas del Consorci per a la Normalització Lingüística, com a òrgans de direcció local del centre i que compten, entre les seves funcions, aprovar el programa local de normalització lingüística, avaluar i fer el seguiment dels programes i les activitats del centre i participar en la presa de decisions relatives al funcionament i a l'execució de la política lingüística en l'àmbit local. Aquests òrgans n'informaran els de nivell superior.

Nivell estratègic o polític

El nivell estratègic correspon al màxim grau jeràrquic de l'organització. Aquest nivell es nodreix de decisions de gran repercussió i transcendència i té una gran projecció pública, ja que en aquest grau s'estableixen els objectius principals a termini llarg o mitjà. Les decisions d'aquest nivell impliquen els altres dos nivells i s'estenen a totes les fases del procés de planificació.

En aquest nivell els agents implicats en

Quadre 1. Nivells de seguiment dels programes de normalització lingüística

	Nivell operatiu	Nivell tàctic	Nivell estratègic
Agents	Executors i responsables tècnics de les mesures	Responsables tècnics i responsables polítics	Responsables polítics Consell Social de la Llengua Catalana
Finalitat	Externa: • adequació dels resultats als objectius operatius (indicadors) • reajustament de les activitats en curs Interna: • formulació dels objectius operatius • selecció d'indicadors	Externa: • idoneïtat de les actuacions Interna: • integrabilitat global	Externa: • adequació dels objectius i les mesures a les necessitats socials Interna: • modificacions Programa marc / Pla general
Periodicitat	Diària-semestral	Semestral-anual	Anual-legislatura
Procediments d'avaluació	Valoracions semestral Memòria de cada mesura	Memòria dels programes d'un departament o d'un centre	Memòria qualitativa del Pla general
Òrgans que hi intervenen	Reunions de direcció tècnica	Reunions de direcció política Consells de centre del CPNL	Comissió per a la NL Ple del CPNL Consell Social de la Llengua Catalana

el procés de seguiment dels programes de normalització lingüística són els responsables polítics, d'una banda, i el Consell Social de la Llengua Catalana, de l'altra. Els responsables polítics han de vetllar pel compliment de les actuacions i han de detectar les desviacions que s'originen al llarg dels processos d'execució i seguiment realitzats pels responsables tècnics i executors. El Consell Social de la Llengua Catalana, com a organisme d'implicació, consulta i assessorament de la política lingüística, ha de vetllar pel compliment de les mesures que facilitin la resolució de les necessitats lingüístiques que la societat civil reclama. En aquest sentit, podem dir que cal una estreta vinculació entre ambdues representacions i implantar-hi les connexions necessàries perquè es produeixi l'intercanvi d'informació per establir-ne la complementarietat.

La finalitat del seguiment en aquest nivell és doble:

a) Comprovar l'adequació entre les transformacions socials de la societat (noves necessitats socials) i el sistema d'objectius i mesures del Pla general. Aquest procés de revisió pot comportar la remodelació dels objectius sectorials, d'àrea i específics, i de les directrius estratègiques, i també la readaptació de les mesures.

b) Preparar les modificacions necessàries del Programa marc i del Pla general per tal d'ajustar les mesures a les necessitats socials. Anualment hi haurà una revisió del Programa marc i, al final de cada legislatura, una nova anàlisi de l'entorn i una revisió global del Pla general de normalització lingüística.

L'instrument en aquest nivell és la *memòria qualitativa* de tots els programes sectorials del Pla general.

La memòria qualitativa és un informe sobre les actuacions més destacades de tots els sectors d'intervenció, a partir de les memòries de programa de cada organisme i altres informes parcials de seguiment i balanç realitzats durant els mesos de juny i desembre duts a terme en les respectives reunions de seguiment. Aquesta memòria qualitativa ha de reflectir un judici de valor que permeti als agents reactivar els aspectes que no han acabat de funcionar durant l'any, o bé aquells que requereixin un impuls o una presa de decisions amb vista a la programació de l'any vinent.

Els òrgans que intervenen en aquest nivell són: la Comissió per a la Normalització Lingüística, organisme que té la funció d'elaborar la memòria qualitativa i d'apuntar les orientacions necessàries per a la presa de decisions; el ple del Consorci

Quadre 2. Nivells de planificació i nivells d'avaluació

Nivell operatiu	Nivell tàctic	Nivell estratègic
Actuacions d'una mesura Memòria descriptiva	Programa d'un centre Memòria descriptiva i valorativa	Programes de tots els centres Memòria qualitativa

per a la Normalització Lingüística, òrgan integrat per totes les entitats consorciades, que té la funció, entre d'altres, d'aprovar el programa anual d'activitats; i el Consell Social de la Llengua Catalana mitjançant la ponència de seguiment del Pla general de normalització lingüística.

Nivell de planificació i tipus de memòria

Hem vist com cada nivell de planificació comporta un instrument d'avaluació capaç d'integrar la informació del nivell anterior. Així, la memòria de programa d'un departament o centre integra les memòries de totes les mesures d'aquest departament o centre. La memòria qualitativa dels programes sectorials integra les memòries dels programes de tots els organismes de normalització lingüística (vegeu quadre 2).

Elaboració de les valoracions semestrals i de la memòria anual del nivell operatiu

Valoració del primer semestre

La valoració del primer semestre és una breu descripció dels resultats assolits entre els mesos de gener i juny. Aquesta valoració sovint serà parcial o incompleta; en aquest cas, cal especificar els resultats parcials. En altres casos cal indicar si s'ha ajornat, suspès o modificat la previsió inicial.

La redacció d'aquesta valoració semestral s'ha de poder entendre fora d'aquest context.

La valoració del primer semestre es realitza a partir de la segona quinzena del mes de juny i el termini de lliurament finalitza abans de la segona quinzena de mes de juliol.

Valoració del segon semestre

La valoració del segon semestre consisteix en una descripció breu dels resultats assolits entre juliol i desembre per a cada

previsió, d'acord amb els indicadors corresponents.

La valoració del segon semestre es realitza durant la segona quinzena de desembre i el termini de lliurament finalitza abans de la primera quinzena del mes de gener, conjuntament amb la memòria de tota la mesura.

Memòria d'una mesura anual

En el moment d'elaborar la memòria d'una mesura anual cal preveure els apartats següents:

- Dades quantitatives: és la suma o integració de les valoracions semestrals. Exemple: nombre de cursos, de certificats, de convenis, etc.
- Cost realitzat en relació amb el cost previst a l'inici de la programació.

Exemple de memòria d'una mesura

Previsió: establir 6 acords de normalització lingüística del tipus A2 amb les gestories de la ciutat.

Indicador: acords establerts.

Valoració 1r. semestre: s'han signat 3 acords de normalització lingüística de tipus A2 amb les gestories X, Y, Z.

Valoració 2n. semestre: s'han signat 2 acords de normalització lingüística de tipus A2 amb les gestories A i B.

Memòria d'una mesura: s'han signat 5 acords de normalització lingüística de tipus A2 amb les gestories de la ciutat. El cost realitzat d'aquesta mesura ha quedat fixat en 500.000 pessetes en relació amb les 650.000 pessetes previstes a l'inici de la programació.

Elaboració de la memòria de programa del nivell tàctic

Al nivell operatiu li correspon la memòria de mesura; al nivell tàctic li correspon la memòria de programa. La memòria anual de programa d'un departament o un

centre consta d'una part descriptiva i d'una part valorativa.

La part descriptiva integra el conjunt de les memòries de cada mesura que hem vist a l'apartat anterior.

La part valorativa consta dels apartats següents:

- Valoració qualitativa: descripció dels aspectes qualitatius més rellevants del programa. Cada mesura té una valoració global d'acord amb els barems següents:

- a) Ajourat o suspès
- b) Executat menys del 50 % del que estava programat
- c) Executat entre el 50 % i el 70 % del que estava programat
- d) Executat més del 70 % del que estava programat

- Orientacions de cara a la programació de l'any següent: indicacions que cal assenyalar, fruit de l'anàlisi de tot el procés d'execució, i aspectes que requereixen un impuls o una reorientació del funcionament.

Exemple parcial d'una memòria de programa

L'exemple que presentem a continuació fa referència només a un tipus d'objectiu operatiu (previsió de resultat i indicador) d'una mesura d'un programa. Per tant, caldrà fer la integració en un balanç global de tots els acords de tipus A2.

Previsió: establir 6 acords de normalització lingüística del tipus A2 amb les gestories de la ciutat

Indicador: acords establerts.

Memòria descriptiva: s'han signat 5 acords de normalització lingüística de tipus A2 amb les gestories de la ciutat. El cost realitzat d'aquesta mesura ha quedat fixat en 500.000 pessetes en relació amb les 650.000 pessetes previstes a l'inici de la programació.

Valoració qualitativa: cal destacar que dels 6 acords de normalització lingüística previstos inicialment, se n'han signat 5. El grau d'execució se situa per sobre del 80 % del que estava programat.

Orientacions de cara a la programació de l'any següent: cal activar el compromís de signar més acords de normalització lingüística, d'acord amb les necessitats detectades a la prospecció. També cal consolidar la funció dels enllaços amb les gestories que han signat els acords de normalització lingüística per tal d'orientar la fase de seguiment i d'avaluació, i vetllar per l'aplicació dels acords establerts.

